

**JUAN PAYERAS**

*Consultor en Recursos Humanos de HAY GROUP*

**Extracto:**

**A** partir de un concepto de «Proyecto de Empresa» como transformación cuyo objetivo es aprovechar mejor los recursos humanos disponibles para lograr mejores resultados, el autor propone una metodología de trabajo que sirva de punto inicial de reflexión para abordar estos procesos, asumiendo la necesidad de adaptar siempre el modelo propuesto a cada realidad concreta.

---

## Sumario:

---

- I. Algunos principios a tener en cuenta.
  1. Por qué cambiar y por qué transformar la empresa.
  2. Por dónde empezar.
  3. Algunas premisas a tener en cuenta en la confección de todo proyecto de transformación.
  4. Plan de comunicación.
  5. Algunos principios estratégicos.
  
- II. Cómo desarrollar el proyecto de empresa.
  1. Fase de preparación.
  2. Fase de reflexión con los mandos.
  3. Fase de puesta en marcha en toda la Organización.
  
- III. Roles durante el proceso de cambio.
  1. El agente interno.
  2. El agente externo.
  3. El comité de diseño.
  4. El Director-Gerente.
  5. Comisiones diversas.
  
- IV. Conclusión.

## I. ALGUNOS PRINCIPIOS A TENER EN CUENTA

### 1. Por qué cambiar y por qué transformar la empresa.

Cuando hablamos de Proyecto de Empresa, nos referimos siempre a algo por mejorar o adaptar, por lo tanto hablamos siempre de transformación. El Proyecto de Empresa debe ser el propio de cada empresa. Puede haber una metodología común, también una forma de enfocar las transformaciones a realizar, pero el proyecto debe ser único para cada empresa. El objetivo es ver de qué forma aprovechamos mejor los recursos humanos disponibles para obtener un mejor resultado. Partimos de la hipótesis de que el resultado es siempre consecuencia de una buena estructuración de los procesos sociales. Son las personas las que consiguen los resultados.

Pero por qué cambiar o por qué es necesaria la transformación. Todas las empresas cambian y se transforman lo quieran o no. Hay varias razones para ello. En primer lugar, el cambio tecnológico es tan rápido que hace que las estructuras se vuelvan caducas en muy poco tiempo. Por otra parte, el cambio social ha modificado de tal forma los valores que algunos sistemas de liderazgo o de comunicación que hasta hace poco eran válidos, ya no lo son más. Estos fenómenos, sin duda muy importantes, eran a pesar de todo fácilmente controlables por el empresario. Sin embargo, hay una fuente de modificaciones constantes en el mundo empresarial, que forma parte del entorno de todas las empresas, a la que el empresario solo, no puede controlar. Nos referimos al cliente. El cliente es quien da vida a la empresa y la hace crecer o por el contrario desaparecer. Es muy repetitivo decir que las empresas deben orientarse al cliente, que es quien nos ayuda a obtener los resultados, pero es el punto de partida de toda organización.

El cliente a su vez cambia, puesto que también forma parte de un entorno cada vez más inestable e inseguro. Todo ello hace que las empresas tengan la necesidad de adaptar sus estructuras a este entorno en constante transformación.

Si el contexto en el que se mueven las empresas cambia y es dinámico, en los «procesos de transformación» no podemos basarnos en modelos excesivamente rígidos. Debemos saber hacia dónde vamos y cómo vamos a ir, pero desconocemos bastantes de los pormenores que nos vamos a encontrar, al no dominar la totalidad del contexto, por lo tanto una excesiva rigidez en la planificación puede ser peligroso.

Cada empresa tiene sus propios recursos, sus propios medios, su cultura, su forma de entender el negocio, su misión, su historia, etc. Todo ello hace que las recetas prefabricadas no sean válidas para todas las empresas. Como mínimo habrá que hacer un trabajo de adaptación de cada modelo antes de implantarlo, cuando alguno de ellos nos sea útil.

## 2. Por dónde empezar.

El primer trabajo a realizar es siempre con el Equipo directivo, y los primeros interrogantes a clarificar son los siguientes:

- Cuál es la razón de ser del Centro. MISIÓN.
- Qué cosas son las que la gente cree. VALORES.
- En qué CULTURA nos movemos. Cuál es nuestra identidad, y cuál sería la deseada.

El esquema de trabajo debe ser siempre parecido al siguiente:

- Análisis.
- Reflexión.
- Hipótesis.
- Acción.
- Evaluación.
- Otra vez análisis.
- Etcétera.

Todas ellas son secuenciales. No se puede empezar por la acción sin haber antes hecho un análisis, haber reflexionado y haber construido alguna hipótesis. Es por este punto, donde suelen anquilosarse muchos proyectos de cambio. Sin una secuencia lógica no hay posibilidad de consolidar ningún cambio.

A pesar de que siempre debemos empezar a trabajar con la Dirección, EL PROYECTO DE EMPRESA tiene que ser algo de todos. Es otro de los errores donde quedan anclados muchos intentos de cambio. No es sólo la Dirección la que tiene que cambiar, sino toda la Organización. La Dirección dirige, pero no ejecuta todos los roles necesarios para desarrollar la MISIÓN. En el Proyecto de Empresa debemos procurar que estén implicados todos los empleados.

El cambio no debe tener en cuenta solamente la empresa, sino sobre todo el sector y todos los componentes del entorno. Es importante saber cómo estamos posicionados con respecto al sector. Tenemos una identidad que nos define, pero a la vez nos distingue. Nuestra identidad siempre es con relación a otros, y a la vez nos hace diferentes. La empresa y el entorno forman un sistema en el que ambos interactúan. No podemos por lo tanto entender la empresa como un ente aislado.

## 3. Algunas PREMISAS a tener en cuenta en la confección de todo proyecto de transformación.

**Principio de realidad.** Sería muy bonito cambiar el mundo, sin embargo intentarlo desde nuestra posición no serviría de nada. Es otro punto por donde fracasan muchos buenos proyectos. No debemos plantearnos metas a las que no podamos llegar, además de perder el tiempo, conlleva cantidades muy elevadas de frustración personal al constatar que todo lo que nos hemos propuesto, no se cumple.

**No se puede modificar todo.** Hay que conservar algunos valores. Toda Organización, desde el momento que «existe» es que tiene algo de bueno que la ha hecho sobrevivir. Es muy raro que tenga éxito un cambio total de personalidad, nos volveríamos locos. Aunque a veces es mejor destruir el edificio y construir uno nuevo, es lo último que hay que intentar hacer.

**Todos los procesos de cambio son dialécticos.** Hoy se cree en algo en lo que mañana no se va a creer, pero pasado mañana sí de nuevo, y más tarde será otra vez que no. En cada uno de estos pasos en zigzag, va quedando un poso que es el que consolida poco a poco el cambio. Tanto el agente interno como el agente externo, deben conocer esta dialéctica. De lo contrario es fácil caer en el desánimo. El cambio no se produce en la sala de reuniones. Allí es donde se consensúa y se formaliza, pero el cambio es algo más dinámico y que se va durante el quehacer diario, por ello es importante crear un ambiente propicio.

La dialéctica por otra parte es la que permite el cambio. Si no hubiese movimiento de posiciones no habría cambio, y si no hubiese posturas opuestas entre las personas, tampoco se movería nada. Es debido a ello que abogamos en favor de la crítica como ayuda a la transformación.

#### 4. Plan de comunicación.

Todo plan de acción debe constantemente consolidar los nuevos valores. En consecuencia éstos deben ser secuencialmente previos a cualquier programa, es lo primero que hay que trabajar. Este punto tampoco es demasiado fácil puesto que los valores de la Organización no son compartidos ni aceptados de la misma manera por parte de todos los estamentos de la misma. Es necesario **un buen plan de comunicación** para hacer entender a la masa social que con el cambio tienen más cosas a ganar que a perder.

Debemos ser capaces de asumir cierta discrepancia. Es imposible que desde la Dirección hasta el último empleado lleguen a pensar exactamente lo mismo sobre el nuevo Proyecto de Empresa. La participación de la masa social durante la confección del mismo, ayuda a la aproximación de posturas. Debemos conseguir la máxima implicación de todos, teniendo en cuenta el principio de realidad. No siempre se van a aproximar todos hacia nuestra postura, sobre todo al principio donde suele haber bastante escepticismo. A medida que el proyecto avanza los empleados suelen volverse más «creyentes». Profundizaremos en este aspecto en la segunda parte.

#### 5. Algunos principios estratégicos.

A nivel general podemos definir algunas líneas estratégicas como de gran ayuda:

- Contar con todos los recursos humanos de que disponemos, y no sólo de unos pocos voluntarios. La Organización es de todos y no sólo de unos pocos.
- Planificar todas las acciones dentro de la Organización teniendo en cuenta que el centro de la misma es el cliente. La única limitación que tiene el cliente es la del resultado. El valor añadido siempre es el valor de más que encuentra el cliente, y por lo cual vuelve a venir con nosotros. Cuando no encuentre algún valor añadido, irá a buscarlo a otro sitio.

Éste es tal vez el foco resistencial más fuerte que suele darse en todos los procesos de cambio. Si estamos de acuerdo con este segundo punto, el «poder» habrá que situarlo en el «role que genera valor» y no en el *status*, que es donde ha estado siempre hasta ahora. Por consiguiente las funciones de la escala jerárquica cambian, y algunas de ellas incluso desaparecen. Ello crea cierta inseguridad en las líneas de mando, y en realidad hay razón para estar inseguros puesto que la nueva situación implica un cambio estructural, por lo que gran cantidad de funciones desaparecen, mientras que otras empiezan a tener sentido. También implica un desplazamiento de funciones, lo que a su vez genera más confusión. Si la responsabilidad es anexa al role, y no al *status*, todas las funciones de control sobran, por lo que al desaparecer las funciones de control que hasta ahora han dado poder real al mando, éste se encuentra confuso.

Algo parecido le sucede al empleado, quien de golpe se encuentra con una gran dosis de responsabilidad que hasta ahora le había sido denegada. La primera reacción que suele tener con frecuencia consiste en no creérselo. Con frecuencia éste es otro de los puntos resistentes.

Como podemos ver, una de las principales cualidades de todo agente de cambio consiste en saber trabajar aspectos resistentes. Por muy bien que sepamos dónde vamos, siempre hay imprevistos en el camino. La flexibilidad, por lo tanto se convierte en una cualidad imprescindible para todo directivo.

## II. CÓMO DESARROLLAR EL PROYECTO DE EMPRESA

### 1. Fase de preparación.

Esta fase debe estar centrada en el equipo directivo.

Es una fase de reflexión y de acaparamiento de información.

Conviene trabajar aspectos tales como:

- *Team building*. Si no se construye y consolida un equipo directivo con los roles bien complementados, es muy difícil llevar a término un cambio.
- Cultura y valores.
- Misión.

Es conveniente, a efectos de lograr una mejor sensibilización, diseñar algún plan de formación vivencial, que tenga en cuenta los valores existentes, y los valores a implementar.

Todo el equipo directivo tiene que ponerse de acuerdo en los principios que van a regir los pasos futuros que vaya a dar la Organización. En general, suele haber muchos problemas para que se pongan de acuerdo. El poder se sigue relacionando con el *status* y no con el role, y ello hace que los conflictos sean constantes porque con frecuencia se da ambivalencia, confusión y superposición de role. Este cambio de actitud requiere tiempo como es fácil comprender.

No podemos pasar al apartado siguiente si esto no queda claro. De lo contrario constituiría un freno constante durante todo el proceso de cambio.

Cuando los puntos anteriores queden claros, el mismo equipo directivo, empezará a esbozar una estrategia para conseguir el cambio por parte de toda la masa social.

El role del consultor durante esta etapa consiste en conducir el proceso. Es decir, ayudar al grupo a que trabaje bien, orientarles cuando se pierden, hacer ver las contradicciones, los caminos sin salida, ayudar en definitiva a transformar poco a poco la realidad.

Otra función muy importante del consultor, es la de facilitar la comunicación dentro del grupo. El grupo entra fácilmente en conflicto, y éste bloquea.

Es imprescindible realizar un buen «encuadre» a efectos de evitar las fugas, que de lo contrario son muy frecuentes en este tipo de trabajos.

Si los medios lo permiten, ayudará mucho hacer un buen diagnóstico de clima. Nos ayudará a entender el estado de la situación, con respeto a valores, motivación, comunicación, estilos de mando, etcétera. Es cuestión de plantearnos los aspectos del clima que queramos conocer, e investigarlos.

Una buena lectura previa de la Organización nos puede ser muy útil a efectos de no dar palos de ciego.

## **2. Fase de reflexión con los mandos.**

El equipo directivo difícilmente puede conectar directamente con toda la masa social, por lo que la correa de transmisión más importante deberán ser los mandos.

Hay que dedicar un tiempo a este colectivo. No basta con informar.

El plan que presentemos no debe estar cerrado, sino que aceptaremos cualquier tipo de sugerencia. Es muy difícil que salgan sugerencias contrarias a la misión y a los valores. Se pueden modificar algunos, pero no suelen cambiar sustancialmente. Una de las propiedades de los grupos es la de «autorregulación». No suele suceder que un grupo bien conducido llegue a conclusiones que sean contraculturales.

Los mandos deben «vivenciar» además de comprender el trabajo hecho por los directivos, y debemos conseguir que sea vivido como algo propio. Si son la correa de transmisión, deben transmitir algo en lo que «creen».

Es conveniente que esta labor sea llevada a cabo a la vez por el agente interno y por el agente externo de cambio conjuntamente, haciendo especial hincapié en el análisis del proceso.

Los mandos deben aportar ideas sobre cada uno de los puntos elaborados por el equipo directivo. El proyecto cada vez que es discutido se modifica un poco. Eso es bueno. No vale construir algo que sea válido para siempre. El proyecto tiene que tener la flexibilidad suficiente para que constantemente pueda ser adaptado a las nuevas circunstancias.

Cada empleado debe ser sujeto agente en la elaboración de su futuro profesional. Ello no significa que tengamos que dar paso a la acracia, pero sí a la participación y al consenso. Sólo el consenso nos permitirá la autorregulación ínter e intraequipos. De lo contrario tendremos otra vez que instalar el estilo de liderazgo coercitivo.

### 3. Fase de puesta en marcha en toda la Organización.

Sólo cuando estemos seguros de que todo el bloque de directivos entiende bien el nuevo proyecto, y cuando esté bien definida la estrategia de lanzamiento, podemos empezar a ponerlo en marcha.

En esta fase habrá que elaborar:

- Un plan de comunicación a efectos de definir el mejor cauce posible para que toda la masa social comprenda, acepte y haga suyos los nuevos valores que deseamos implantar. También deben conocer y participar en la confección del plan operativo.
- Habrá que montar sesiones de información y de reflexión, a efectos de que los puntos de la nueva filosofía puedan ser discutidos y en su caso mejorados.
- Esta labor tiene que ser hecha por el agente interno de cambio y por los mandos intermedios. También puede participar el consultor externo, pero entonces el coste se incrementa. No es imprescindible su presencia, aunque sí su supervisión.
- Organizar grupos de trabajo que reflexionan sobre:
  - a) Misión.
  - b) Cultura e identidad.
  - c) Valores.
  - d) Estrategia.
  - e) Puntos fuertes y puntos débiles.
  - f) Análisis de las desviaciones.
  - g) Concretar a acciones posibles de cara al futuro que ayuden a consolidar el cambio.

Es aconsejable trabajar con los grupos a través de alguna técnica grupal (Brainstorming, Metaplán, etc.). Todo ello ayuda a vencer resistencias y a crear un clima propio para el cambio.

Hay que concretar bien las áreas de trabajo, asignar responsables, hacer un seguimiento e informar después al resto del personal.

Debemos hacer un cronograma del plan de acción, estableciendo calendario y fechas. No debe ser rígido, pero deben orientarnos.

Implantar un sistema de evaluación y *feed-back* constante que nos permita analizar las desviaciones con respeto a lo previsto.



### III. ROLES DURANTE EL PROCESO DE CAMBIO

Existen varios roles que son de vital importancia para que tenga éxito el Proyecto. Los más importantes son los siguientes:

#### 1. El agente interno.

Es sobre quien cae el mayor peso durante todo el proceso. Se encarga de la logística, control y evaluación. Participa en las reuniones de sensibilización, de diseño, etc. Trabaja estratégicamente las resistencias en acuerdo con el agente externo. Está en contacto constante con el agente externo y con el Gerente. También preside el comité de diseño.

#### 2. El agente externo.

Debe ser un profesional que merezca la confianza del equipo directivo, con el que debe tener un buen *feeling*, pues son muchos los momentos difíciles durante un proceso de cambio, y la confianza suele ayudar a salvar situaciones que de otra manera serían difícilmente salvables.

Su principal papel debe consistir en facilitar la labor de cambio, desbloqueando y orientando a la Organización en los momentos difíciles. La experiencia es muy importante, pero debe abstenerse de realizar él mismo el trabajo, aunque tenga los esquemas muy claros. Es la Organización la que debe aprender a desarrollarse por sí misma, con la ayuda del consultor.

#### 3. El comité de diseño.

Dirigido por el agente interno, es el que dirige el cambio. Hace los cronogramas, programa las reuniones, decide los asistentes a cada una de ellas, etc. En algunas Organizaciones suele estar compuesto por el equipo directivo del centro donde se realiza el cambio. Sin embargo, es conveniente que estén integrados en él todas las escalas jerárquicas.

#### 4. El Director-Gerente.

Es el motor del cambio. En principio no se debe empezar ninguna transformación ni ningún cambio sin que el Director-Gerente esté al frente del mismo. Si podemos hacer acciones de sensibilización tendentes a que cuando se inicie el cambio sea más fácil y haya menos resistencias, pero es muy difícil tener éxito en un Proyecto de Empresa sin que el Director-Gerente lo apruebe y lo lidere. El Proyecto de Empresa no es el único tema del que se ocupa el Director-Gerente, aunque es sin duda el más importante y aquel en torno al cual van a girar los otros temas. Es por ello que se requiere la participación del agente interno, el cual actúa en cierto modo como brazo ejecutor del Gerente.

## 5. Comisiones diversas.

El comité de diseño no puede diseñar y ejecutar todo el plan programático del cambio. Es necesario crear distintas comisiones según sean los temas a solucionar. Las hay que son continuas, y las hay que nacen y desaparecen cuando haya desaparecido el problema a tratar. Pueden ser diversas y dependerá de cada empresa y de los planes que se quieran poner en marcha.

Estas comisiones deben ser supervisadas por el comité de diseño.

Es importante que participe en programas de cambio la mayor parte de gente posible. Pero a su vez debemos evitar la reuniónitis. Las reuniones deben ser productivas. Cuando dejan de serlo conviene analizar el porqué y si no hay posibilidad de recuperar su productividad, es mejor deshacerlas.

Es conveniente diseñar un plan de formación que ayude estratégicamente al cambio. Debe ser una formación vivencial en la que los modelos teóricos salgan del mismo grupo. No es bueno un exceso de intrusismo.

## IV. CONCLUSIÓN

Cada época tiene sus características que la definen. Nos ha tocado realizar la transición de una época tayloriana, basada en la linealidad, la división y en una definición rígida de todas las funciones, a una etapa que se está todavía haciendo, en la que las constantes más remarcables son el cambio y la transformación como necesidad de adaptación constante, una concepción menos lineal y más holística de la organización, entendida como un todo que tiene significado en su conjunto y no sólo en sus partes, y que el sentido se lo da el entorno capitaneado por el cliente.

Realizar con éxito este proceso de transformación no es cosa fácil, pero no nos queda más remedio que hacerlo, puesto que los directores de nuestras organizaciones no somos nosotros, sino nuestros clientes, y ello exige una transformación especial de nuestras mentalidades empresariales.